

Reflectie op besluitvorming helpt consument én onderneming

Reflectie speelt een belangrijke rol bij evenwichtige besluitvorming. Zo draagt reflectie bij aan de aandacht die een onderneming heeft voor het belang van haar klant. Bovendien kan het zorgen voor snellere en efficiëntere besluitvormingsprocessen. Maar wat is reflectie? En waarom is het zo belangrijk dat ondernemingen reflecteren? Daar doet de AFM veel onderzoek naar. Onze inzichten en ervaringen bieden ondernemingen nuttige uitgangspunten.

Wat is reflectie?

Reflectie is het terugkijken op en evalueren van het eigen handelen of denken om daarvan te leren op individueel en collectief niveau. Voor een organisatie betekent het:

- dat gedurende een besluitvormingsproces gestructureerd en tijdig wordt stilgestaan bij de wijze van besluitvorming
- dat vanuit een zelfkritische houding wordt gekeken naar het eigen handelen en het handelen van de groep
- dat inzichten en ervaringen worden gedeeld en hieruit lessen worden getrokken om de besluitvorming te verbeteren

Een reflectieve houding in de besluitvorming gaat ook over zorgvuldig te werk gaan, het analyseren van mogelijke gevolgen van een te nemen besluit en het onderzoeken van aannames waarop het besluit wordt gebaseerd. Daarbij onderscheiden we reflectie op inhoud (waar wordt over gesproken?) en proces (hoe wordt met elkaar gesproken?).

Onderzoek naar evenwichtige besluitvorming

De AFM doet onderzoek naar gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen. Zo krijgt de AFM beter inzicht in de factoren die belemmeren of stimuleren dat het klantbelang of publiek belang centraal staat. De AFM heeft op basis daarvan een aantal bouwstenen (niet limitatief) geïdentificeerd van een gezonde organisatiecultuur. Dat is bijvoorbeeld evenwichtige besluitvorming, waarin een klant een prominente plek inneemt in de belangenafweging.

AFM-onderzoek naar evenwichtige besluitvorming: bij **5** banken en **5** verzekeraars, **41** strategische besluitstukken, **89** interviews, **120** ingevulde surveys, **350+** documenten en **10** observaties bij vergaderingen.

Waarom is het belangrijk dat ondernemingen reflecteren?

Waarom is het zo belangrijk dat ondernemingen reflecteren op hun besluitvormingsproces? Wij lichten vier belangrijke effecten uit.

1. Reflectie kan de kans op blinde vlekken die evenwichtige besluitvorming in de weg staan verminderen

Als ondernemingen reflecteren, doen zij dat vooral op inhoud. Dan is er bijvoorbeeld bij de samenstelling van een besluitorgaan wel oog voor de inhoudelijke kennis van afzonderlijke leden, maar weinig of geen aandacht voor groepsdynamiek en het effect hiervan op de besluitvorming.

Complexe ondernemingen met hoogopgeleide medewerkers zijn bovendien inhoudsgedreven. Toch is aandacht voor de invloed van aspecten als groepsdynamiek belangrijk.

Als groepen langdurig samenwerken, kunnen er namelijk blinde vlekken ontstaan die een evenwichtige besluitvorming in de weg staan. Dit heeft soms de vorm van tunnelvisie. Ideeën worden dan onbewust rooskleuriger geschetst dan ze daadwerkelijk zijn en besluiten worden dan onterecht aangehouden. Zo kan een onderneming blijven investeren in een bepaald product terwijl dat niet meer in verhouding staat tot wat het oplevert.

Groepen mensen of overlegorganen kunnen zich bewuster worden van hun blinde vlekken als een voorzitter of manager daar expliciet aandacht voor heeft. Stel bijvoorbeeld eens de vraag: 'Zijn er nog risico's die wij misschien over het hoofd zien?' of 'Wat is hier het worst case scenario?' Zij kunnen er zelfs voor kiezen om iemand expliciet aan te wijzen die de groepsdynamiek in de gaten houdt en daar tijdens of na een overleg iets over zegt, een zogeheten *decision challenger*.

'Je gaat geloven in de weg die je inslaat en dan word je toch biased'
Directeur Legal – Verzekeraar

2. Reflectie kan bijdragen aan aandacht voor klantbelang en producten in het belang van de klant

Een reflectieve houding bij besluitvorming zorgt voor meer aandacht voor de belangen van verschillende stakeholders en een evenwichtigere afweging daarvan. Dat betekent dat vanuit verschillende perspectieven over een product wordt gesproken en verschillende soorten risico's en dilemma's aan bod komen.

Zijn medewerkers positief over de mate van reflectie op de besluitvorming? Dan zijn ze ook positief over de mate waarin het klantbelang wordt besproken. Bijvoorbeeld hoe serieus het wordt genomen en meegewogen in het productontwikkelingsproces. Het representeren en meewegen van klantbelang vergroot de kans dat producten daadwerkelijk in het belang zijn van de klant.

3. Reflectie kan besluitvormingsprocessen versnellen

De tijd nemen voor reflectie wordt door medewerkers en managers over het algemeen als een last ervaren. Het idee bestaat dat (structureel) tijd nemen om te reflecteren de snelheid van besluitvorming remt. Dit is dan ook een terugkerend verbeterpunt bij ondernemingen. Sommige ondernemingen geven aan geen of onvoldoende tijd te reserveren om te reflecteren. Anderen spreken de intentie uit om te reflecteren, maar doen dit in de praktijk niet. Het risico van het niet-structureel inbedden van een moment van reflectie is dat het helemaal niet gebeurt.

Ondanks de ervaring dat reflectie remmend werkt, hoeft reflectie niet haaks te staan op snelheid. Zo kan een besluit bij de ontwikkeling van een product op een later moment deels of zelfs helemaal worden herzien, omdat belangrijke informatie ontbrak of niet alle perspectieven waren

'Als je niet plant dat je gaat reflecteren, dan doe je het niet'
Commercieel Directeur – Bank

meegenomen. De extra tijd die dit kost, kan voorkomen worden. Tijdig reflecteren, gedurende het besluitvormingsproces, kan voorkomen dat later in het proces alsnog terug moet worden gegaan of stappen opnieuw moeten worden uitgevoerd.

4. Reflectie kan helpen besluitvormingsprocessen te verbeteren, waardoor deze efficiënter worden

Het is belangrijk voor het aanscherpen van besluitvormingsprocessen dat lessen uit reflectie worden omgezet in acties en borging. Dan kunnen deze ook op een later moment en breder binnen een onderneming worden benut om besluitvorming te verbeteren. Denk daarbij aan de les dat kritisch tegengeluid kan worden georganiseerd, bijvoorbeeld door het betrekken van een buitenstaander.

Ondernemingen evalueren het proces nog vaak alleen aan het einde van een besluitvormingstraject. Dit maakt het moeilijk om tussentijds bij te sturen. De invoering van kort-cyclisch werken bij ondernemingen zorgt weliswaar voor meer aandacht voor evaluatie en bijsturing. Toch blijkt dit van instrumentele of inhoudelijke aard en is het minder gericht op groepsdynamische aspecten als samenwerking, tegenspraak en houding.



Wat kunnen ondernemingen doen om beter te reflecteren?

Een reflectieve houding leidt tot meer afgewogen en betere besluiten, vooral bij complexe strategische vraagstukken. Maar een reflectieve houding ontstaat niet vanzelf. Instrumenten, technieken of procedures die specifiek bedoeld zijn om reflectie te stimuleren, helpen bovendien onvoldoende om besluitvorming te verbeteren.

De omgeving waarin besluiten worden genomen is bepalend. Stimuleert en accepteert een directeur of manager bijvoorbeeld tegenspraak? Zo niet, dan is het onwaarschijnlijk dat kritische geluiden naar voren komen, zelfs als dat van een *decision challenger* komt. Het daadwerkelijke (voorbeeld)gedrag is sterker dan wat er op papier staat.

'In diezelfde valkuil stappen we in de toekomst niet meer'
Compliance Officer – Verzekeraar

Conditie om reflectie te stimuleren

Drie omgevingsfactoren beïnvloeden het gedrag van medewerkers: **cultuur, governance** en **leiderschap**.

Voor elk van deze omgevingsfactoren identificeren we condities waarmee een onderneming reflectie op besluitvorming kan stimuleren:

- Cultuur – psychologische veiligheid en gedeelde verantwoordelijkheid
- Governance – reflectie en klantbelang als onderdeel van werkprocessen
- Leiderschap – voorbeeldgedrag en procesbewaking

Handige hand-outs om mee te werken

De hand-out op de volgende pagina bevat een aantal tips voor bestuurders, directeuren en managers die een omgeving willen creëren waarin reflectie meer ruimte krijgt.

Ook voor het verbeteren van besluitvorming in algemene zin is een hand-out: [omgaan met blinde vlekken in de besluitvorming](#).

Cultuur: creëer ruimte voor tegenspraak

Voor reflectie is het belangrijk dat medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken en kritisch tegengeluid te geven – in hun team én in de organisatie. Als medewerkers veiligheid ervaren, zullen zij hun observaties sneller bespreken met anderen.

Tips

- Stel in een overleg je eigen oordeel uit en geef anderen gelegenheid hun opvatting te delen en te beargumenteren.
- Doorvragen helpt om de opvatting van anderen beter te begrijpen.
- Neem de opvattingen van anderen serieus door terug te koppelen hoe hun input is meegenomen, bijvoorbeeld in een besluit of de uitvoering daarvan. Medewerkers ervaren dan dat uitspreken loont.

Hoewel leidinggevenden een voorbeeldrol vervullen, spelen alle medewerkers een rol in het stimuleren van een omgeving waarin tegenspraak geuit wordt.

Governance: neem reflectie op als onderdeel van werkprocessen

Als reflectie een vast onderdeel is van werkprocessen, zijn medewerkers en teams zich bewuster van het belang van reflecteren en doen zij dit structureler.

Tips

- Plan in een project of periodiek proces op verschillende momenten tijd voor reflectie. Bereid deze momenten goed voor, zodat de juiste dingen besproken worden. Volg de leerpunten en observaties daarna op.
- Maak een medewerker verantwoordelijk voor reflectiemomenten. Dat maakt die persoon alert op de kwaliteit van de reflectiemomenten en de noodzaak van opvolging.

Om klantbelang goed mee te nemen in reflectie, is het belangrijk dat het klantperspectief vertegenwoordigd is in het beleid, de strategie en de missie van de organisatie, een afdeling of het team.

Leiderschap: toon voorbeeldgedrag

Geef als leidinggevende het goede voorbeeld. Stel bijvoorbeeld zelf kritische vragen aan meerdere. Dat stimuleert medewerkers en teams om hetzelfde te doen. Dit blijkt een belangrijke voorwaarde voor een reflectieve organisatie. Leidinggevenden moeten zich bewust zijn van hun eigen rol en de impact hiervan op anderen.

Tip

- Waardeer als leidinggevende expliciet het reflectieve gedrag van medewerkers en faciliteer teams dit gedrag te vertonen.

Het is niet realistisch om van leidinggevenden te verwachten dat zij altijd en overal het goede voorbeeld geven. Daarom kan het voor leidinggevenden extra zinvol zijn om te reflecteren op het eigen gedrag en onbewuste aannames. Bijvoorbeeld met behulp van coaching of intervisie.